

ความสัมพันธ์ระหว่างระบบงานที่มีสมรรถนะสูงกับผลการปฏิบัติงาน ผ่านการแลกเปลี่ยน ทางสังคม : กรณีศึกษาร้านอาหารอมสิน

วงจันทร์ เจียรจินดา

คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง 282 ถนนรามคำแหง แขวงหัวหมาก เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร 10240

อุทัย เลหาวิเชียร

คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง 282 ถนนรามคำแหง แขวงหัวหมาก เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร 10240

ติดต่อผู้เขียนบทความที่ วงจันทร์ เจียรจินดา คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง 282 ถนนรามคำแหง แขวงหัวหมาก เขตบางกะปิ

กรุงเทพมหานคร 10240

E-mail: jearrajinda@gmail.com

วันที่รับบทความ: 26 พฤษภาคม 2566 วันที่แก้ไขบทความ: 27 กันยายน 2566 วันที่ตอบรับบทความ: 8 ตุลาคม 2566

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของระบบงานที่มีสมรรถนะสูงต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร ผ่านการแลกเปลี่ยนทางสังคม **วิธีการวิจัย** การวิจัยเชิงสำรวจจากตัวอย่างโดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรของร้านอาหารอมสินจำนวน 310 คน ที่ปฏิบัติงานในสำนักงานใหญ่และสาขาร้านอาหารในกรุงเทพมหานคร โดยใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิเชิงสัดส่วน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แบบสอบถามที่ผ่านการทดสอบความเชื่อถือได้ด้วยวิธีของครอนบาค การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โมเดลสมการโครงสร้าง **ผลการวิจัย** ระบบงานที่มีสมรรถนะสูงมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร และการแลกเปลี่ยนทางสังคม การแลกเปลี่ยนทางสังคมมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร ระบบงานที่มีสมรรถนะสูงมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านการแลกเปลี่ยนทางสังคมต่อไปยังผลการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งเป็นการส่งผ่านอิทธิพลแบบบางส่วนของความสัมพันธ์ **นัยทางทฤษฎี/นโยบาย** องค์กรควรให้ความสำคัญต่อการแลกเปลี่ยนทางสังคมในการเพิ่มผลการปฏิบัติงานขององค์กรมากกว่าการให้ความสำคัญต่อระบบงานที่มีสมรรถนะสูงแต่เพียงด้านเดียวสำหรับการเติบโตขององค์กร

คำสำคัญ: ระบบงานที่มีสมรรถนะสูง การแลกเปลี่ยนทางสังคม ผลการปฏิบัติงานขององค์กร



The relationship between high performance work systems and organizational performance through social exchange : A case study of the government savings bank

Wongchan Jearrajinda

Faculty of Political Science, Ramkhamhaeng University, 282 Ramkhamhaeng Road, Huamark, Bangkok 10240

Uthai Laohavichien

Faculty of Political Science, Ramkhamhaeng University, 282 Ramkhamhaeng Road, Huamark, Bangkok 10240

Correspondence concerning this article should be addressed to **Wongchan Jearrajinda**, Faculty of Political Science, Ramkhamhaeng University, 282 Ramkhamhaeng Road, Huamark, Bangkok 10240
E-mail: jearrajinda@gmail.com

Received date: May 26, 2023 Revised date: September 27, 2023 Accepted date: October 8, 2023

Abstract

PURPOSES: To analyze the direct and indirect influences of high-performance work systems on organizational performance through social exchange. **METHODS:** Sample survey research. Data were collected from 310 personnel of the Government Savings Bank working at the headquarters and branches in Bangkok Metropolis, using the techniques of proportional stratified sampling. The research instrument was a questionnaire tested for reliability using the Cronbach method. The main analytical method was structural equation modeling. **RESULTS:** High-performance work systems exhibited direct influence on organizational performance and social exchange. Meanwhile, social exchange exhibited direct influence on organizational performance. High-performance work systems exhibited indirect performance through social exchange on organizational performance which was a partial transfer of influence. **THEORETICAL/POLICY IMPLICATIONS:** Organizations should focus on social exchange for increasing organizational performance than only on high-performance work systems in organizational growth.

Keywords: High performance work systems, social exchange, organizational performance

บทนำ

ภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาทำให้องค์การทั้งในภาครัฐและเอกชนต่างต้องเร่งปรับตัวเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันกับความท้าทายที่เกิดขึ้น ทุกองค์การต่างค้นหากลยุทธ์การสร้างความสำเร็จและการเติบโตแก่องค์การ โดยหัวใจสำคัญของผลสำเร็จย่อมมาจากระบบการจัดการที่ดี โดยเฉพาะการเชื่อมโยงกลยุทธ์ขององค์การให้เข้ากับระบบทรัพยากรมนุษย์จนกลายเป็นนโยบายในการนำไปปฏิบัติซึ่งช่วยให้เกิดผลการปฏิบัติงานสูงขึ้นที่เรียกว่า ระบบงานที่มีสมรรถนะสูง (High performance work systems หรือ HPWS) แม้ว่านักวิชาการต่างก็ยอมรับว่าสามารถทำให้ผลการปฏิบัติงานขององค์การสูงขึ้นแต่เกิดคำถามว่าด้วยวิธีการอย่างไรและทำไม จากการทบทวนวรรณกรรมผู้วิจัยพบว่า ระบบงานที่มีสมรรถนะสูงไม่ได้ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การโดยตรง แต่จะมีกลไกสำคัญในการส่งผ่านที่เรียกว่า ตัวแปรคันกลาง (mediator) ซึ่งเป็นตัวแปรสำคัญในการเชื่อมโยงระบบงานที่มีสมรรถนะสูงผ่านไปสู่การปฏิบัติ (Ramsey et al., 2000) และถูกมองว่าเกี่ยวข้องกับทัศนคติและพฤติกรรมของคนที่ปฏิบัติงาน ดังนั้นในการปฏิสัมพันธ์ทางสังคม ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมจึงนับเป็นทฤษฎีที่สำคัญที่สุดในการนำมาอธิบายเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การ (Cropanzano & Mitchell, 2005)

งานวิจัยนี้จึงมุ่งศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างระบบงานที่มีสมรรถนะสูงกับผลการปฏิบัติงานผ่านการแลกเปลี่ยนทางสังคม โดยเลือกศึกษาจากธนาคารออมสิน ซึ่งเป็นองค์การรัฐวิสาหกิจที่ประสบผลสัมฤทธิ์ที่น่าพอใจ โดยได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติปี 2563 ที่แสดงถึง

ความสามารถในการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ ซึ่งการได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของธนาคารออมสินเป็นผลของระบบงานที่มีสมรรถนะสูงโดยเฉพาะหรือเป็นผลของความสัมพันธภายในองค์การจากการแลกเปลี่ยนทางสังคมที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นหรือไม่ อย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรงของระบบงานที่มีสมรรถนะสูงที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การ
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรงของระบบงานที่มีสมรรถนะสูงที่ส่งผลต่อการแลกเปลี่ยนทางสังคม
3. เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรงของการแลกเปลี่ยนทางสังคมต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การ
4. เพื่อตรวจสอบอิทธิพลทางอ้อมของระบบงานที่มีสมรรถนะสูงที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การผ่านการแลกเปลี่ยนทางสังคม

แนวความคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ผลการปฏิบัติงานขององค์การ (Organization performance)

ผลสำเร็จของงานเป็นสิ่งที่องค์การทั้งหลายต่างปรารถนาให้การประเมินผลออกมาอยู่ในระดับที่แสดงถึงการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล (Daft, 2000) การวัดผลการปฏิบัติงานขององค์การเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการตรวจสอบผลลัพธ์ที่เกิดจากการวางแผนในการใช้ทรัพยากรในองค์การเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ 1) การวัดแบบเป็นตัวเงิน ได้แก่ ความสามารถในการทำกำไร ความเข้มแข็งทางการเงิน และการปฏิบัติการอย่างมี

ประสิทธิภาพ เป็นต้น 2) การวัดแบบไม่ใช่ตัวเงินจะเกี่ยวข้องกับเจตนาธรรมและภาพพจน์สาธารณะ ความสามารถทางนวัตกรรม และการเติบโตของจำนวนพนักงาน เป็นต้น

Kaplan and Norton (1996) ได้สร้างดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balance Scorecard) เพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์แบบสมดุล สามารถนำผลลัพธ์ที่ได้มาช่วยปรับปรุงผลการปฏิบัติงานภายใต้แนวคิดดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุลจะสามารถวัดผลการปฏิบัติงานด้วย 4 มุมมองที่แตกต่างกัน ได้แก่ 1) มุมมองด้านการเงิน เป็นการให้ความสำคัญกับผลประกอบการขององค์กร 2) มุมมองด้านลูกค้า โดยพิจารณาจากความพึงพอใจของลูกค้า 3) มุมมองด้านกระบวนการภายในสะท้อนถึงประสิทธิภาพในการจัดการองค์กร และ 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโตขององค์กร เป็นการพัฒนาศักยภาพในด้านการเรียนรู้เพื่อการเจริญเติบโตขององค์กร โดยแต่ละมุมมองจะมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร ผู้บริหารสามารถมองเห็นภาพรวมต่อสิ่งที่องค์กรต้องการความสำเร็จ

2. ระบบงานที่มีสมรรถนะสูง (High performance work systems-HPWS)

ระบบงานที่มีสมรรถนะสูงเป็นวิธีการที่ส่งเสริมให้พนักงานไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันสูงสุด (Becker & Huselid, 1998) โดยช่วยพัฒนาทักษะ แรงจูงใจ และโอกาสของพนักงานในการทำงานให้เกิดผลิตภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ในการปฏิบัติงาน (Appelbaum et al., 2000) รวมทั้งเป็นส่วนสนับสนุนที่สำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กร นักวิชาการได้นิยามและให้ความหมายระบบงานที่มีสมรรถนะสูงที่หลากหลายออกไป บางคนนิยามว่าเป็นชุดของวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกันแต่มีความเชื่อมโยงกันและถูกออกแบบ

มาเพื่อพัฒนาทักษะและความพยายามของพนักงาน (Datta et al., 2005; Takeuchi et al., 2007) แต่ส่วนใหญ่เห็นร่วมกันว่าระบบงานที่มีสมรรถนะสูงเน้นความสนใจไปที่การลงทุนใน "คน" ซึ่งเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์

องค์ประกอบของระบบงานที่มีสมรรถนะสูง

Van Buren and Werner (1996) ระบุว่าระบบงานที่มีสมรรถนะสูงมีรูปแบบเฉพาะที่เกี่ยวข้องกันใน 3 ด้านคือ 1) โครงสร้างของงาน 2) วิธีปฏิบัติงาน และ 3) กระบวนการที่มีประสิทธิภาพ Bohlander and Snell (2004) เห็นว่าองค์ประกอบสำคัญคือ การผสมผสานวิธีปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ โครงสร้างงานและกระบวนการ เพื่อเพิ่มความรู้ ทักษะ ความผูกพันและความยืดหยุ่นของพนักงาน สอดคล้องกับ Noe et al. (2020) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของระบบงานที่มีสมรรถนะสูงว่าต้องทำงานสอดคล้องกันเพื่อให้งานในแต่ละหน้าที่ดำเนินไปอย่างราบรื่น โดยประกอบไปด้วย

1. โครงสร้างองค์การ (Organizational Structure) เป็นการจัดพนักงานเข้าสู่แผนกต่าง ๆ โครงสร้างจะช่วยสนับสนุนการให้ความร่วมมือต่อกัน การเรียนรู้ และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2. การออกแบบงาน (Task design) เป็นการกำหนดการจัดกลุ่มความรับผิดชอบโดยให้รายละเอียดของกิจกรรมที่จำเป็นแก่ทีมงาน

3. คน (People) เป็นการจัดวางคนให้ถูกตำแหน่งเพื่อให้เหมาะสมกับงานนั้น ๆ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องช่วยองค์การในการสรรหาและคัดเลือกคนที่มีคุณสมบัติที่ต้องการ มีการฝึกอบรมการพัฒนาและจัดการอาชีพ

4. ระบบรางวัล (Reward System) เป็นระบบที่เป็นการสนับสนุนผลการปฏิบัติงานสูง โดยการกระตุ้นให้คนพยายามบรรลุวัตถุประสงค์ที่เป็นเป้าหมายขององค์การ

5. ระบบสารสนเทศ (Information System) ซึ่งความได้เปรียบทางเทคโนโลยีในการให้พนักงานได้เข้าถึงข่าวสารที่เป็นประโยชน์จะช่วยให้เกิดผลดีกับองค์กรด้วย

จากการทบทวนวรรณกรรม สามารถสรุปได้ว่าระบบงานที่มีสมรรถนะสูง หมายถึง ระบบงานที่มีการเชื่อมโยงวิธีการปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์กับระบบสารสนเทศ และการออกแบบโครงสร้างองค์การให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การเพื่อช่วยเสริมสร้างความรู้ ทักษะ และแรงจูงใจของพนักงานให้สามารถสร้างผลการปฏิบัติงานขององค์การดีขึ้น โดยมีส่วนประกอบที่สำคัญ 3 ประการ กล่าวคือ 1) การออกแบบงาน 2) การจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ และ 3) วิธีการปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์

ทั้งนี้การออกแบบงานสามารถนำมาช่วยพัฒนางานให้พนักงานได้หลากหลายวิธี ตามแนวคิดของ Schermerhorn (1996) ทั้งการลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นลงและสามารถเป็นกลยุทธ์สำหรับองค์การด้วยการเพิ่มศักยภาพในการจูงใจให้กับงาน Hackman and Oldham (1975) ได้เสนอตัวแบบคุณลักษณะของงาน (Job Characteristics) ซึ่งเพิ่มแรงจูงใจในการแสดงพฤติกรรมที่ดีของพนักงานในการปฏิบัติงานทำให้เกิดผลลัพธ์ของบุคคลและงานในระดับสูง โดยมีคุณลักษณะของงานหลัก 5 ประการ ได้แก่ 1) ความหลากหลายของทักษะการทำงาน (skill variety) 2) ความชัดเจนของงาน (task identity) 3) ความสำคัญของงาน (task significance) 4) ความเป็นอิสระของงาน (job autonomy) และ 5) การได้รับข้อมูลย้อนกลับ (feedback)

ในปัจจุบัน การดำเนินงานขององค์การส่วนใหญ่ต่างใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) ในการขับเคลื่อนงานปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อสร้างความสะดวก

รวดเร็วสำหรับผู้ปฏิบัติงานด้วยแนวทางปฏิบัติงานที่เหมาะสม ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีการจัดการรวบรวมและจัดเก็บข้อมูล การใช้และเผยแพร่สารสนเทศที่สำคัญอย่างเป็นระบบถือเป็นปัจจัยที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของบริษัทซึ่งสมรรถนะทางเทคโนโลยีจึงเป็นสิ่งสำคัญต่อการจัดการสารสนเทศในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะระดับคุณภาพของสมรรถนะเทคโนโลยีสารสนเทศมีผลกระทบเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของบริษัทอย่างมาก (Bharadwaj, 2000) โดย Tippins and Sohi (2003) ได้เสนอแนวคิดสมรรถนะของเทคโนโลยีมี 3 องค์ประกอบ คือ 1) ความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT knowledge) 2) การปฏิบัติการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT operations) และ 3) วัตถุประสงค์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT objects) ในการสื่อสารภายในองค์การโดยระบบข้อมูลข่าวสารที่เปิดโอกาสให้พนักงานเข้าถึงซึ่งเป็นประโยชน์ต่อตัวพนักงานและองค์การรวมทั้งช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพตลอดจนนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน

วิธีการปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR practices) หมายถึง กิจกรรมทางด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ประกอบด้วย การฝึกอบรม การคัดเลือก การประเมินผลการปฏิบัติงาน และสิ่งจูงใจ (Ali et al., 2017) โดยนักวิชาการเลือกศึกษาแตกต่างกันตามฐานคิดการทำงานที่มีสมรรถนะสูงที่หลากหลายทั้งมาจากทัศนะพิสัย (perspective) ว่าเป็นชุดวิธีปฏิบัติทรัพยากรมนุษย์ที่ดีที่สุด (best practice) ใช้ได้กับทุกองค์การสามารถบรรลุผลการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Pfeffer, 1994) หรือความเชื่อที่ไม่มีวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดแต่เลือกใช้ตามสถานการณ์ (best fit) รวมทั้งแนวทางการรวมปัจจัยเป็นกลุ่ม (bundle) ซึ่งทุกแนวทางล้วนพัฒนาทักษะและความผูกพันทั้งสิ้นและต่างก็มีวิธีปฏิบัติที่ใกล้เคียงกัน

3. การแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social exchange)

ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมเป็นทฤษฎีที่ถูกนำมาใช้มากที่สุดในการอธิบายพฤติกรรมองค์กร เนื่องจากอธิบายถึงพฤติกรรมมนุษย์และการปฏิสัมพันธ์ทางสังคม ซึ่งเป็นเครื่องมือในการสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนในด้านผลประโยชน์ โดยใช้ประเมินระดับความสัมพันธ์ในด้านความผูกพันและความพึงพอใจที่ได้รับจากความทุ่มเทในการแลกเปลี่ยนทางสังคมเพื่อการบรรลุเป้าหมายของตน (Thibaut & Kelley, 1959) ด้วยความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างพนักงานและนายจ้างที่มีความไว้วางใจต่อกัน รวมทั้งเชื่อถือว่าความสัมพันธ์ที่มีมาอย่างยาวนานจากการทำงานในองค์กร (Rubel et al., 2018) ทั้งในเรื่องของการรับรู้การสนับสนุน (perceived support) คุณภาพของการแลกเปลี่ยน (exchange quality) ความผูกพันเชิงอารมณ์ (affective commitment) และความไว้วางใจ (trust)

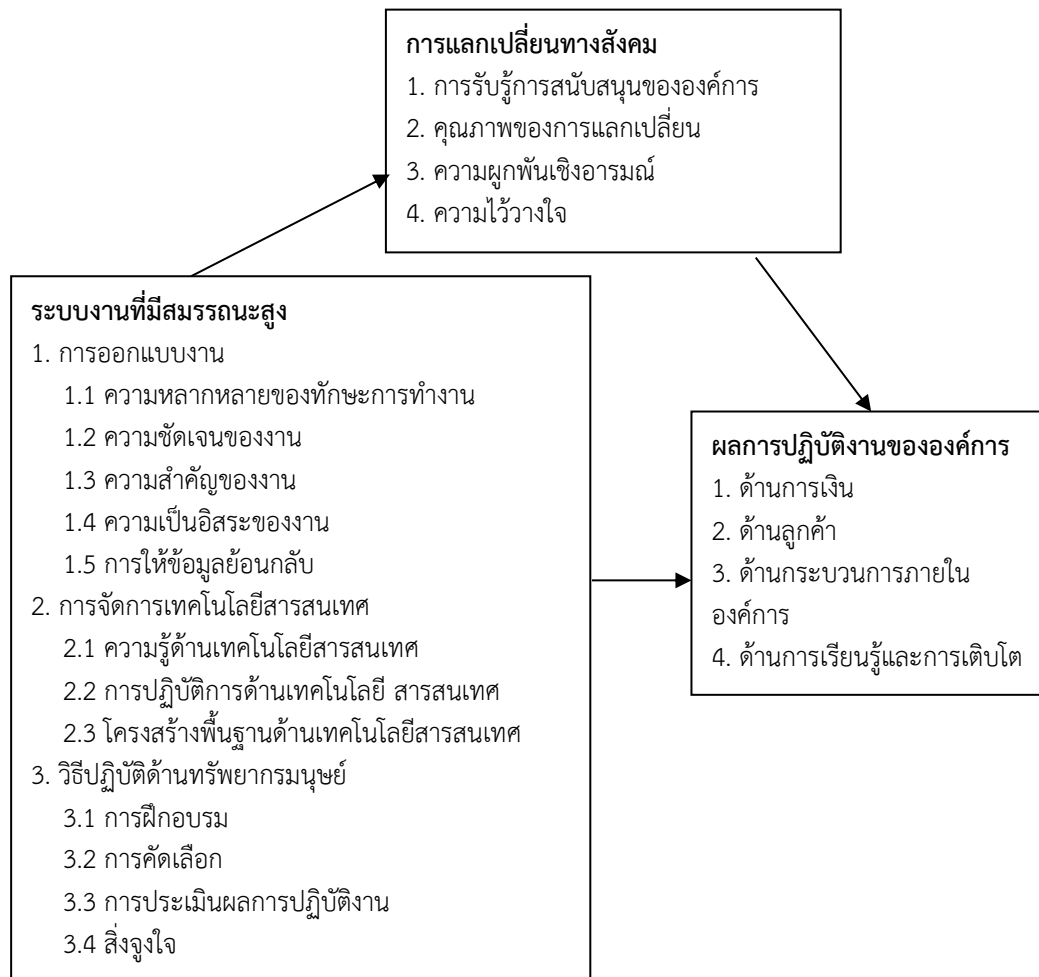
การรับรู้การสนับสนุนขององค์กร มีนิยามว่าเป็นระดับของการรับรู้ระหว่างคู่พันธมิตรโดยอีกฝ่ายหนึ่งให้ความสำคัญในการสนับสนุนและห่วงใยต่ออีกฝ่ายหนึ่ง (Eisenberger et al., 1986) เมื่อการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรสูง แสดงว่าหัวหน้าหรือองค์กรให้การช่วยเหลือพนักงานและให้การสนับสนุนรวมทั้งให้ความสำคัญต่อความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน เป็นการส่งสัญญาณว่าองค์กรต้อนรับและยอมรับพวกเขาในฐานะสมาชิกขององค์กร พนักงานจึงพยายามตอบแทนองค์กรด้วยการทำงานอย่างเต็มความสามารถ

คุณภาพของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก หมายถึงระดับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชากับพนักงานที่มีต่อกัน โดยมีพื้นฐานมาจากความเชื่อใจและให้ความช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกันตามมาด้วยสัมพันธ์ภาพที่ดี (Organ et al., 2006) จึงก่อให้เกิดคุณภาพของการ

แลกเปลี่ยนที่แตกต่างกัน หากสมาชิกอยู่ในกลุ่มที่มีคุณภาพการแลกเปลี่ยนสูงจะได้รับความไว้วางใจจากผู้นำและการสนับสนุนในด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานมีความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรมที่เป็นผลลัพธ์ในทางบวก เกิดความพยายามและความทุ่มเทจากพนักงานในการทำงานมากขึ้น

ความผูกพันเชิงอารมณ์ หมายถึงความรู้สึกหรือทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อองค์กรโดยมีความรู้สึกในลักษณะของการยึดมั่นเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร สะท้อนถึงระดับที่คู่แลกเปลี่ยนมีความผูกพันทางอารมณ์กับอีกฝ่ายหนึ่ง (Allen & Meyer, 1990) โดยเฉพาะเมื่อพนักงานมีความเข้าใจในระบบงานที่มีสมรรถนะสูง ความรู้สึกที่พนักงานมีต่อองค์กรจะอยู่ในลักษณะของความยินดีในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและพร้อมที่จะทุ่มเทให้กับงานอย่างเต็มความสามารถ

ความไว้วางใจเป็นแนวคิดหลักในการเข้าใจมนุษย์และระบบทางสังคม ช่วยสร้างประสิทธิผลให้เกิดขึ้นแก่องค์กร และยังเป็นปัจจัยสำคัญในการปรับปรุงความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว (Mey et al., 2014) ความไว้วางใจ หมายถึงความเชื่อมั่นศรัทธาและให้เกียรติต่อผู้อื่น เป็นความคาดหวังเชิงบวกของบุคคลที่มีต่อองค์กรพร้อมเต็มใจที่จะปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเทและยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากความเชื่อนั้น โดยเฉพาะในสังคมที่มีความไว้วางใจสูง บุคลากรก็จะมีคามรับผิดชอบในการทำงานสูงสามารถปฏิบัติงานในกลุ่มได้เป็นอย่างดี ด้วยความคิดที่ยืดหยุ่นกว่าในสังคมที่มีความไว้วางใจในระดับต่ำ (Erden & Erden, 2009) จากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าว ผู้เขียนสามารถสรุปได้ว่า ระบบงานที่มีสมรรถนะสูงมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรโดยผ่านการแลกเปลี่ยนทางสังคมตามกรอบแนวความคิดในการวิจัยครั้งนี้ ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวความคิดที่ใช้ในการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาค้นคว้านี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้เครื่องมือเป็นแบบสอบถามเพื่อยืนยันสมมติฐาน ซึ่งมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในธนาคารออมสินซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 16,558 คน โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานระดับ กลุ่มสายงาน ฝ่าย/ภาค ธนาคารออมสินในส่วน of สำนักงานใหญ่และบุคลากรที่ปฏิบัติงานในส่วน

ของกิจการสาขาธนาคารในกรุงเทพมหานคร จำนวน 330 ตัวอย่างจากแนวทางของ Gorsuch (1983) ที่ใช้จำนวนตัวอย่าง 5:1 ข้อคำถาม โดยส่วนสำนักงานใหญ่ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิเชิงสัดส่วน (Proportional stratified random sampling) เพื่อจำแนกกลุ่มงานทั้งหมดออกเป็น 2 ชั้นภูมิ และสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple random sampling) ซึ่งได้ กลุ่มลูกค้าบุคคล กลุ่มเทคโนโลยีสารสนเทศ กลุ่มทรัพยากรบุคคล และกลุ่มปฏิบัติการ สำหรับส่วนของกิจการสาขาใน

กรุงเทพมหานคร ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบเขต (Area sampling) โดยแบ่งพื้นที่ของสาขานาการอมสินออกเป็น 6 กลุ่มเขต และสุ่มตัวอย่างแบบง่ายกลุ่มละ 2 เขต รวมเป็น 12 เขต โดยมีสาขานาการอมสินตั้งอยู่ทั้งสิ้น 50 สาขา

2. แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยมีทั้งหมด 5 ส่วน มีจำนวน 60 ข้อ เป็นแบบประมาณค่า (Likert scale) จำแนกออกเป็น 5 ระดับผู้วิจัยได้ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) และความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม ดังนี้

2.1 การตรวจสอบเครื่องมือจากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่านและนำมาคำนวณหาค่า IOC: Index of item objective congruence ซึ่งเป็นดัชนีวัดความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ พบว่าข้อคำถามมีค่าอยู่ระหว่าง 0.60-1.00 ตรงตามเกณฑ์ที่กำหนดว่า IOC ควรมีค่ามากกว่า 0.60 ขึ้นไป (Hair et al., 2010)

2.2 การนำแบบสอบถามไปทดลองกับกลุ่มทดลองจำนวน 30 ชุด พบว่าค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยรวมเท่ากับ 0.983 ตัวแปรระบบงานที่มีสมรรถนะสูงเท่ากับ 0.974 การแลกเปลี่ยนทางสังคมเท่ากับ 0.928 และผลการปฏิบัติงานขององค์กรเท่ากับ 0.968 ซึ่งถือว่าเป็นค่าความเชื่อมั่นที่ยอมรับได้ตามเกณฑ์ของ Nunnally (1978) ที่กำหนดว่าต้องมีค่าเท่ากับหรือมากกว่า 0.7 ขึ้นไป จึงสามารถนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

การรวบรวมข้อมูล ผู้เขียนได้ทำเรื่องการนัดหมายวันที่เข้าไปแจกและรับแบบสอบถามกลับคืนจากกลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง โดยได้รับกลับคืนมาจำนวน 310 ชุด คิดเป็นอัตราส่วนร้อยละ 93 ของแบบสอบถามทั้งหมด ซึ่งถือว่าจำนวนข้อมูลที่สูญหายมีน้อยกว่า 10 % ให้ถือว่ายอมรับได้ (Hair et al., 2006) โดยข้อมูลมีค่าความเอน

และความเอน อยู่ในช่วงระหว่าง -2 ถึง +2 จึงมีความเหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์ทางสถิติต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้เขียนแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของกลุ่มตัวอย่างด้วยสถิติเชิงพรรณนาด้วยค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

2. การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงอนุมานด้วยการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling–SEM) ผ่านโปรแกรมสถิติ LISREL Version 8.8 ที่ใช้เทคนิคการวิเคราะห์สองอย่างประกอบเข้าด้วยกัน คือ 1) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis–CFA) ซึ่งเป็นโมเดลแสดงความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นระหว่างตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกต และ 2) การวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุ (Path analysis) เป็นการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์ด้วยขนาดอิทธิพลทางตรง ทางอ้อม และอิทธิพลรวมระหว่างตัวแปรแฝง

ผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างพบว่า พนักงานธนาคารอมสินส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 74.84 มีอายุระหว่าง 31-40 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 50.65 มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานเป็นระยะเวลา 10 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 56.13

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นพบว่าระบบงานที่มีสมรรถนะสูงในภาพรวมอยู่ในระดับเป็นจริงมาก และทั้ง 3 องค์ประกอบได้แก่ 1) การออกแบบงาน (M=4.08, S.D.=0.43) 2) การจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ (M=4.08, S.D.=0.58) และ 3) วิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ (M=4.06,

S.D.=0.54) การแลกเปลี่ยนทางสังคมโดยรวมได้รับการประเมินเป็นจริงอยู่ในระดับมากที่สุด ($M = 4.27$, S.D. = 0.59) โดยในส่วนขององค์ประกอบนั้นพบว่า ความผูกพันเชิงอารมณ์เป็นจริงอยู่ในระดับมากที่สุด ($M = 4.37$, S.D. = 0.60) ตามมาด้วยคุณภาพการแลกเปลี่ยน ($M = 4.35$, S.D. = 0.55) ความไว้วางใจ ($M = 4.32$, S.D. = 0.59) โดยมีค่าเฉลี่ยการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรน้อยที่สุด ($M = 4.05$, S.D. = 0.64) แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามมองเห็นว่าเรื่องดังกล่าวสำคัญกับตนเองในระดับมากที่สุด สำหรับผลการปฏิบัติงานขององค์กรโดยรวม ได้รับการประเมินว่าเป็นจริงอยู่ในระดับมากที่สุด ($M = 4.34$, S.D. = 0.59) โดยในส่วนขององค์ประกอบนั้นพบว่าทุกด้านมีความเป็นจริงอยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้าน

ลูกค้าพบว่ามีค่าเฉลี่ยที่สูงที่สุด ($M = 4.37$, S.D. = 0.57) ตามมาด้วยด้านการเงิน ($M = 4.36$, S.D. = 0.58) ด้านกระบวนการภายในองค์กร ($M = 4.32$, S.D. = 0.61) และด้านการเรียนรู้และการเติบโต ($M = 4.31$, S.D. = 0.60)

2. การใช้สถิติเชิงอนุมาน ด้วยการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) มีดังนี้

2.1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ที่แสดงในรูปแบบจำลองการวัดที่สร้างขึ้นเปรียบเทียบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของตัวแปรแฝงระบบงานที่มีสมรรถนะสูง การแลกเปลี่ยนทางสังคม และผลการปฏิบัติงานขององค์กร พบว่ามีค่าสอดคล้องกลมกลืนตามเกณฑ์ค่าสถิติทดสอบโดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ผลการตรวจสอบค่าสถิติความกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝง

ตัวแปร	χ^2	df	p-value	χ^2/df	RMSEA	GFI	AGFI
HPWS	558.39	522	0.13102	1.01	0.015	0.909	0.900
SOE	50.51	40	0.12339	1.263	0.029	0.973	0.948
OP	55.30	44	0.11819	1.256	0.029	0.971	0.949

การวิเคราะห์องค์ประกอบเพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง (construct validity) ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกต ด้วยการวิเคราะห์ตัวแปรแฝงอันดับที่หนึ่ง (first-order confirmatory factor analysis) ของระบบงานที่มีสมรรถนะสูง จากข้อคำถามทั้ง 36 ข้อ การแลกเปลี่ยนทางสังคม จากข้อคำถาม 12 ข้อ และผลการปฏิบัติงานขององค์กร จากข้อคำถาม 12 ข้อ พบว่าข้อคำถามทุกข้อมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (standardized factor loading) อยู่ระหว่าง 0.307-0.955 ซึ่งเป็นไปตาม

เกณฑ์การพิจารณาว่าควรมีค่าไม่ต่ำกว่า 0.3 (Burns & Grove, 1993)

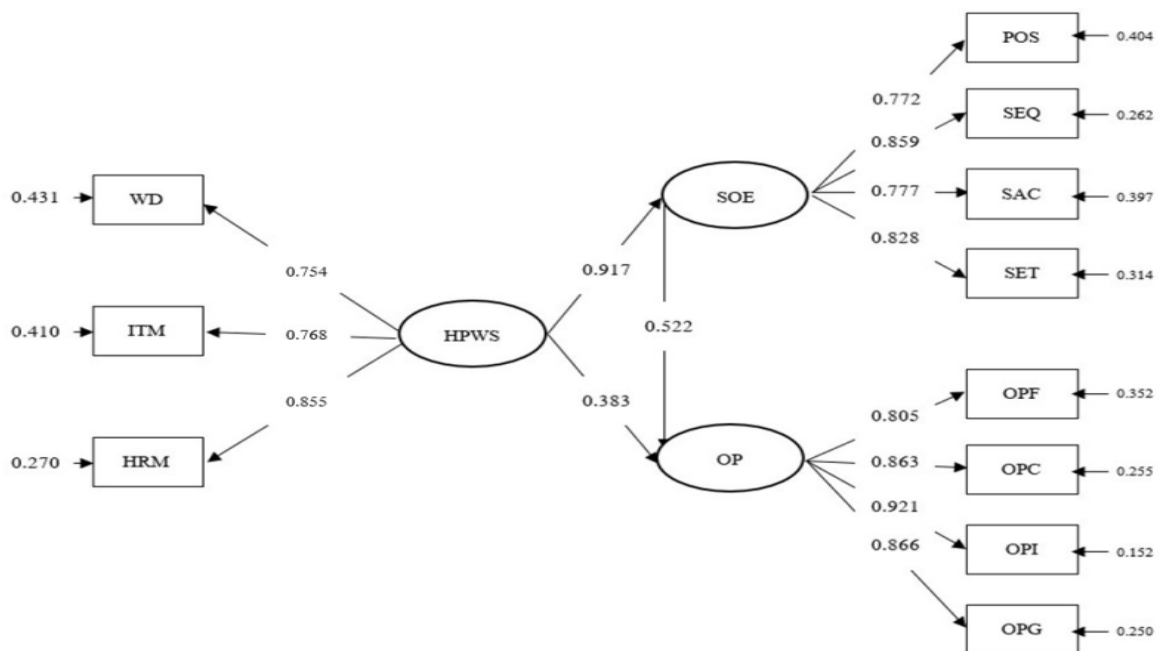
ผลการวิเคราะห์ความตรงแบบลู่เข้า (convergent validity) เพื่อตรวจสอบว่าข้อคำถามเป็นตัวชี้วัดตัวแปรแฝงเดียวกัน โดยพิจารณาเกณฑ์ที่ใช้วัดผล คือน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (standardized factor loading) ค่า ความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted –AVE) เพื่อบ่งบอกว่าตัวชี้วัดในแต่ละองค์ประกอบสามารถอยู่ในองค์ประกอบนั้นจริง พบว่าตัวแปรแฝงทุกตัวมีค่าตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป และ

ค่าความเที่ยงเชิงองค์ประกอบ (Composite Reliability–CR) เพื่อทดสอบความคงเส้นคงวาภายในการวัดแนวคิดเดียวกันมีค่ามากกว่า 0.60 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Hair et al., 2006)

การวิเคราะห์โมเดลโครงสร้าง (structural model) เป็นการวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุ (Path analysis) ด้วยการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์ด้วยขนาดอิทธิพลทางตรง ทางอ้อม และอิทธิพล

รวมระหว่างตัวแปรแฝง แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอนคือ

1. การแสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าสถิติของตัวแบบเชิงสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยดัชนีที่ใช้ตรวจสอบ ซึ่งพบความไม่สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงต้องดัดแปรโมเดลใหม่จึงได้แบบจำลองที่มีค่าดัชนีตรงตามเกณฑ์กำหนด ดังภาพที่ 2



$$\chi^2 = 45.76, df = 35, \chi^2/df = 1.307, p\text{-value} = 0.10535, GFI = 0.974, AGFI = 0.951, RMSEA = 0.032$$

ภาพที่ 2 ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างระบบงานที่มีสมรรถนะสูงกับผลการปฏิบัติงานผ่านการแลกเปลี่ยนทางสังคม

2. การแสดงผลการวิเคราะห์อิทธิพลระหว่างตัวแปรตัวแบบโดยอนุมานความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal inference) ของระบบงานที่มีสมรรถนะสูงกับผลการปฏิบัติงานผ่านการ

แลกเปลี่ยนทางสังคม เพื่อระบุขนาดและลักษณะอิทธิพลด้วยค่าสถิติวิเคราะห์เปรียบเทียบอิทธิพลระหว่างตัวแปรแฝงแต่ละตัวว่ามีอิทธิพลทางตรงหรือทางอ้อม ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าสถิติวิเคราะห์เปรียบเทียบเส้นทางอิทธิพลระหว่างตัวแปรแฝง

ตัวแปร สาเหตุ	ตัวแปรผลลัพธ์					
	SOE			OP		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE
HPWS	0.917***	-	0.917***	0.383**	0.479***	0.862***
SOE				0.522***	-	0.522***
ตัวแปรแฝงภายใน R^2		0.841			0.785	

$$\chi^2 = 45.76, df = 35, \chi^2/df = 1.307, p \text{ value} = 0.10535, GFI = 0.974, AGFI = 0.951,$$

$RMSEA = 0.032$ ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 *** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

การวิเคราะห์อิทธิพลหรือวิเคราะห์เส้นทาง (path analysis) หาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปรแฝงภายนอกและตัวแปรแฝงภายในเมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรง (DE = Direct Effect) พบว่า ระบบงานที่มีสมรรถนะสูง มีอิทธิพลต่อตัวแปรด้านการแลกเปลี่ยนทางสังคมมากที่สุดที่ 0.917 และมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การเท่ากับ 0.383 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ในขณะเดียวกันการแลกเปลี่ยนทางสังคมมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การ เท่ากับ 0.522 เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางอ้อม (IE = Indirect Effect) พบว่า ระบบงานที่มีสมรรถนะสูง มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การผ่านการแลกเปลี่ยนทางสังคม เท่ากับ 0.479 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.001 ซึ่งนับว่ามีอิทธิพล

ส่งผ่านแบบบางส่วน (partial mediation) โดยผลการปฏิบัติงานขององค์การเกิดจากอิทธิพลโดยรวม (TE = Total Effect) ของระบบงานที่มีสมรรถนะสูง (TE=0.862) และการแลกเปลี่ยนทางสังคม (TE=0.522) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และมีค่าสัมประสิทธิ์ในการทำนาย (Coefficient of Determination-- R^2) 0.785 หมายความว่า ระบบงานที่มีสมรรถนะสูงและการแลกเปลี่ยนทางสังคมสามารถอธิบายผลการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 78.50 ในขณะที่การแลกเปลี่ยนทางสังคมได้รับอิทธิพลโดยรวมจากระบบงานที่มีสมรรถนะสูง (TE=0.917) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ มีค่าสัมประสิทธิ์ในการทำนาย (R^2) ร้อยละ 84.10 จึงสามารถสรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยได้ดังนี้

ตารางที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน
H1 ระบบงานที่มีสมรรถนะสูง มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร	ยอมรับสมมติฐาน
H2 ระบบงานที่มีสมรรถนะสูง มีอิทธิพลทางตรงต่อการแลกเปลี่ยนทางสังคม	ยอมรับสมมติฐาน
H3 การแลกเปลี่ยนทางสังคม มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร	ยอมรับสมมติฐาน
H4 ระบบงานที่มีสมรรถนะสูง มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานผ่านการแลกเปลี่ยนทางสังคม	ยอมรับสมมติฐาน

สรุปและอภิปรายผล

ผลการวิจัยพบว่า การแลกเปลี่ยนทางสังคมมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรมากที่สุด ในขณะที่ระบบงานที่มีสมรรถนะสูงมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรในระดับที่น้อยกว่า ดังนั้นการสร้างผลการปฏิบัติงานขององค์กรให้เป็นเลิศ จำเป็นต้องมีการพัฒนาระบบงานที่มีคุณภาพควบคู่กับการแลกเปลี่ยนทางสังคมเพื่อสร้างความเติบโตให้แก่องค์กร

ธนาคารออมสินได้นำระบบงานที่มีสมรรถนะสูงในด้านวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์มาใช้มากที่สุด ในบรรดาองค์กรประกอบเนื่องจากเกี่ยวข้องกับวิธีการจัดการบุคคล (Fu et al., 2018) รองลงมาได้แก่ การจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ และการออกแบบงาน โดยการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก แสดงว่าธนาคารออมสินให้ความสำคัญกับนโยบายการประเมินผลการปฏิบัติงานตามสมรรถนะและศักยภาพของพนักงาน รองลงมา ได้แก่ การคัดเลือก การฝึกอบรม และสิ่งจูงใจ ด้วยการเล็งเห็นความสำคัญดังกล่าวบุคลากรที่ปฏิบัติงานจึงมี

คุณภาพสังเกตได้จากการศึกษาระดับปริญญาโท (49.35%) มีสัดส่วนใกล้เคียงกับปริญญาตรี (50.65%) ในขณะที่การกำหนดแผนการฝึกอบรมที่หลากหลายจึงเป็นไปอย่างสม่ำเสมอ ในปี พ.ศ. 2564 ธนาคารออมสินฝึกอบรมบุคลากรจำนวนทั้งสิ้น 49,001 คน โดยใช้หลักสูตร 238 หลักสูตร (รายงานประจำปี พ.ศ. 2564) นับว่าเป็นการช่วยส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์กรอย่างต่อเนื่อง นับเป็นปัจจัยที่สนับสนุนการปฏิบัติงานที่เหมาะสม การแลกเปลี่ยนทางสังคมถูกนำมาอธิบายถึงกลไกที่บุคคลมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมต่อการปฏิบัติงานภายในองค์กร ปัจจัยที่มีน้ำหนักสูงที่สุดคือ ความไว้วางใจ โดยพนักงานที่มีความไว้วางใจต่อองค์กรจะมีผลลัพธ์ทางบวกเกี่ยวกับพฤติกรรมในการทำงาน ยากอยู่กับองค์กรนานขึ้น มีความพยายามและพร้อมให้ความร่วมมือเพื่อสร้างผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น

ข้อเสนอแนะ

1. ธนาคารออมสิน ควรจะกำหนดนโยบายในการพัฒนาการออกแบบงาน ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานในรูปแบบใหม่ (Work from home-WFH/Work from anywhere-WFA) ซึ่งในการออกแบบงานนั้น จะต้องเหมาะสมกับงานที่มีความหลากหลาย ทักษะการทำงาน ความชัดเจนในงาน ความเป็นอิสระ รวมทั้งกำหนดเกณฑ์ในการวัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน

2. ควรจะกำหนดนโยบายโดยจัดให้มีการฝึกอบรม และส่งเสริมในการจัดการความรู้ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ทั้งในส่วนของ Hardware และ Software เพื่อรองรับการปฏิบัติงานในรูปแบบใหม่ (WFH/WFA)

3. ควรจะกำหนดนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ตรงกับตำแหน่งงานพร้อมเพิ่มเติมคุณสมบัติ ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ สามารถแก้ไขปัญหา มีความสามารถในการปรับตัวสูง มีการทำงานเชิงรุก และกระบวนการในการพิจารณา ค่าตอบแทนที่เป็นธรรม รวมทั้งสิ่งจูงใจอื่น ๆ อันได้แก่ การเลื่อนขั้น การขึ้นเงินเดือน ต้องมีความชัดเจนของกฎเกณฑ์

4. ควรจะกำหนดนโยบายให้มีมาตรฐานในเรื่องคุณภาพการให้บริการ สร้างให้

องค์การมีการบริการที่ดี เป็นที่ประทับใจต่อลูกค้า รวมทั้งการบริหารจัดการภายใต้งบประมาณและหลักธรรมาภิบาล ส่งเสริมให้กลายเป็นวัฒนธรรมและค่านิยมที่ดี ซึ่งการนำความรู้และนวัตกรรมมาใช้นั้นก็ควรมีการต่อยอดให้ใช้ทั่วทั้งองค์การ

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ในบริบทปัจจุบันการทำงานได้ถูกปรับเปลี่ยนไปเป็นวิธีการทำงานแบบใหม่จากสถานการณ์ระบาดของโรคโควิด การออกแบบงานและวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์อาจเปลี่ยนแปลงไป การทำงานที่บ้านอาจสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรมากกว่าการให้สิ่งจูงใจประเภทอื่น ดังนั้น การพิจารณาคัดเลือกตัวแปรอาจเปลี่ยนแปลงไปรวมทั้งตัวแปรคั่นกลางที่อาจมีการศึกษาเพิ่มเติมในครั้งต่อไป

2. การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยในเชิงปริมาณ ครั้งต่อไปอาจศึกษาโดยใช้การวิจัยในเชิงคุณภาพเพื่อให้ได้ข้อมูลในระดับลึกจากการสัมภาษณ์ทำให้งานสมบูรณ์มากขึ้น

3. การวิจัยครั้งต่อไปอาจใช้การวิจัยแบบระยะยาว โดยใช้การเก็บข้อมูลในช่วงเวลาที่ห่างกัน เพื่อพิจารณาความแตกต่างของผลลัพธ์ที่ได้เมื่อบริบทเปลี่ยนไป

References

- Ali, M., Lei, S., & Wei, X. Y., (2017). The mediating role of the employee relations climate in the relationship between strategic HRM and organizational performance in Chinese banks. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3, 115-122.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.



- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. ILR Press.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 16, 53-102.
- Bharadwaj, A. (2000). A resource-based perspective on information technology capability and firm performance: An empirical investigation. *MIS Quarterly*, 24(1), 169-196.
- Bohlander, G., & Snell, S. (2004). *Managing human resources*. Thomson South-Western.
- Burns, N. & Grove, S. K. (1993). *The practice of nursing research: Conduct, critique, & utilization* (4th ed.). W.B. Saunders Company.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Daft, R. L. (2000). *Organization theory and design* (7th ed.). South-Western College Publishing.
- Datta, D. K., Guthrie, J. P., & Wright, P. M. (2005). Human resource management and labor productivity: Does industry matter? *The Academy of Management Journal*, 48(1), 135-145.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Erden, A., & Erden, H. (2009). Predicting organizational trust level of school managers and teachers at elementary schools. *Social and Behavioral Sciences*, 1, 2180-2190.
- Fu, N., Bosak, J., Flood, P. C., & Ma, Q. (2018). Chinese and Irish professional service firms compared: Linking HPWS, organizational coordination, and firm performance. *Journal of Business Research*, 95(1), 1-11.
- Gorsuch, R. L. (1983). *Factor analysis* (2nd ed.). Erlbaum.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis* (vol. 6). Pearson.
- Hair J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective* (7th ed.). Pearson.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *Balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.

- Mey, M., Werner, A., & Theron, A. (2014). The influence of perceptions of organizational trust and fairness on employee citizenship. *Problems and Perspectives in Management*, 12(3), 99-105.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2020). *Fundamentals of human resource management* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). McGraw Hill.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature antecedents and consequences*. Sage.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the workforce*. Harvard Business School Press.
- Ramsey, H., Scholarios, D., & Harley, B. (2000). Employees and high performance work systems: Testing inside the black box. *British Journal of Industrial Relations*, 38, 501-531.
- Rubel, M. R. B., Rimi, N. N., Yusliza, M. Y., & Kee, D. M. H. (2018). High commitment human resource management practices and employee service behavior: Trust in management as mediator. *IIMB Management Review*, 30(4), 316-329.
- Schermerhorn, J. R. (1996). *Management and organizational behavior: Essentials*. John Willey and Son, Inc.
- Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H., & Takeuchi, K. (2007). An empirical examination of the mechanisms mediating between high performance work systems and the performance of Japanese organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1069-1083.
- Tippins, M. J., & Sohi, R. S. (2003). IT competency and firm performance: Is organizational learning a missing link?. *Strategic Management Journal*, 24(8), 745-761.
- Thibaut, J. W., & Kelley, H. H. (1959). *The social psychology of groups*. Wiley.
- Van Buren, M. E., & Werner, J. M. (1996). High performance work systems. *Business and Economic Review*, 43(1), 15-23.